

## Bildung & Beruf

### Generationenmanagement: wie alle voneinander profitieren

Warum die Zusammenarbeit von verschiedenen Generationen für alle einen Mehrwert bringt, wie gut der Wissensaustausch gelingt und wie er gefördert werden kann, hat Anina Hille als Leiterin des Projekts «Integratives Generationenmanagement» an der Hochschule Luzern untersucht.

Interview: Marianne Rupp

#### Wie definieren Sie integratives Generationenmanagement?

Es geht um das Miteinander von Generationen auf dem Arbeitsmarkt und darum, wie Unternehmen für verschiedene Generationen von Beschäftigten optimale Arbeitsbedingungen schaffen können.

#### Wie wichtig ist den Arbeitgebern das Generationenmanagement?

Unsere Studie zeigte, dass etwa 30 Prozent der Arbeitgeber es wichtig finden. Trotzdem gaben sie in der Online-Umfrage an, dass sie teilweise bei Rekrutierungen jüngere Bewerber vorziehen. Wir fragten auch, für wen sie sich als attraktive Arbeitgeber betrachten. Das Resultat war eindeutig: für junge Schulabgänger, die eine Lehrstelle oder ein Praktikum suchen und für junge Ausbildungsabsolvierende. Am anderen Ende der Skala waren die älteren Arbeitnehmenden. Mit unserer Studie wollten wir Arbeitgeber und Arbeitnehmende sensibilisieren, dass das Generationenmanagement positive Auswirkungen auf alle Beteiligten hat.

#### Was ist der Nutzen von Generationenmanagement?

Die Arbeitgeber erhalten mit dem Generationenmanagement ein Instrument, mit dem sie einerseits den Fachkräftemangel und den demografischen Wandel entschärfen können. Andererseits vermindern sie den Wissensverlust, wenn ältere Arbeitnehmende ausscheiden. Sie erhöhen zudem ihre Attraktivität als Arbeitgeber, indem sie zu einer besseren Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden beitragen. Die Arbeitnehmenden ihrerseits profitieren von gezielter Förderung sowie der Erhaltung und Erhöhung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit bis ins Rentenalter und darüber hinaus. Auch die Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt profitieren, denn wie die Forschung zeigt, sind gemischte Teams innovativer, engagierter und produktiver. Wenn die Zusammenarbeit gelingt, steigt zudem die Zufriedenheit, was einen positiven Einfluss auf die Gesundheit hat und hilft, das Sozialwesen zu entlasten.

#### Was sind optimale Arbeitsbedingungen für die Zusammenarbeit von Jung und Alt?

Eines der wichtigsten Kriterien ist die Unternehmenskultur. Es sollte eine Vertrauenskultur sein, die auf agilen, flachen Hierarchien, einem partizipativen Führungsstil und einer direkten



Dr. Anina Hille ist Dozentin an der Hochschule Luzern, leitet das Projekt Generationenmanagement und das Generationenbarometer.

Foto: zVg

Kommunikation basiert. Ganz wichtig sind Führungspersonen, die diese Kultur mittragen und vorleben. Führungsverantwortliche spielen generell eine fundamentale Rolle im Generationenmanagement. Eine generationsübergreifende Zusammenarbeit gelingt zudem besser, wenn sie auf generationsverbindende Aspekte fokussiert, also auf altersunabhängige Werte und frei von Vorurteilen ist. Wie aus unserem Projekt hervorging, sind aber positive wie negative Vorurteile häufig und zwar zwischen Jung und Alt wie auch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden – und das beidseitig. Hier können spezifische Trainings, wie sie in der Genderforschung angewendet werden, helfen, die unbewussten Denkmuster zu durchbrechen.

#### Wie gut gelingt der Wissensaustausch zwischen den Generationen?

Die Arbeitgeber betonen zwar, wie wichtig der Wissenstransfer sei. Aber die Mehrheit denkt, dass Wissenstransfer und Kommunikation zwischen den Generationen im Unternehmen weniger gut gelingt und wenn, dann eher von älteren zu jüngeren Mitarbeitenden anstatt beidseitig. Das widerspricht der Wahrnehmung der Arbeitnehmenden: Sie geben an, offen zu sein für Wissenannahme und Wissenweitergabe.

#### Warum diese Diskrepanz?

Möglicherweise werden zu wenig Strukturen angeboten für den Austausch. Die Mehrheit der Firmen erachtet zwar funktions- und fachübergreifende Projektteams als wichtig, aber beim altersdurchmischten Team als strukturelles Instrument sehen sie – wie auch viele Arbeitnehmende – den Mehrwert noch nicht. Grundsätzlich sind alle Strukturen und Massnahmen

geeignet, die Mitarbeitende zusammenbringen, denn das fördert die Sensibilität für andere Personen und unterstützt gegenseitiges Lernen. So eignen sich beispielsweise auch klassisches Mentoring oder Reverse Mentoring, wo die Rollen zwischen Mentor und Mentee vertauscht sind, ebenso wie kurze Abteilungswechsel, um Wissen auszutauschen und Unternehmenszusammenhänge besser zu verstehen.

#### Welche Bedeutung hat die Arbeitsmarktfähigkeit in Bezug auf das Alter?

Die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten ist unabhängig des Alters für alle wichtig. Gemäss der Umfrage sind Arbeitnehmende altersunabhängig zufrieden mit den Weiterbildungs- und Entwicklungsangeboten. Aber die Bereitschaft für Weiterbildungen und vor allem Umschulungen sinkt mit dem Alter. Die Mehrheit der Unternehmen unterstützt ihre Mitarbeitenden mit verschiedenen Entwicklungs- und Weiterbildungsangeboten. Allerdings gibt es solche, die eine Standortbestimmung erst ab 45plus anbieten. Das hat den Beigeschmack der Altersguillotine. Es sollten altersunabhängig jährliche Standortbestimmungen durchgeführt werden.

#### Aus Ihrem Forschungsprojekt heraus haben Sie ein Generationenbarometer entwickelt. Was ist das und wozu dient er?

Der Generationenbarometer ist ein Standortbestimmungs- und Benchmarking-Tool für Firmen. Er unterstützt Firmen bei der Umsetzung eines Generationenmanagements, zeigt ihnen auf, wo sie im Vergleich zu anderen Unternehmen stehen und gibt konkrete Handlungsempfehlungen. Wir haben je einen Barometer für KMU und einen für Grossfirmen entwickelt, weil nicht alle Massnahmen für jede Unternehmensgrösse geeignet sind.

Für die Studie «Integratives Generationenmanagement» (2017–2019) der Hochschule Luzern wurden in Online-Umfragen 416 Arbeitgeber von KMU und Grossunternehmen sowie 1179 Arbeitnehmende befragt. Aus dem Projekt entstand der Generationenbarometer. Weitere Informationen: <https://www.hslu.ch> -> Generationenbarometer

## Kaderstellen

*Bindella*  
la vita è bella

### Operative/-r Geschäftsleiter/-in Gastronomie Region Bern

**Bereit für den nächsten Karriereschritt? Nebst Italianità sind hier viel Leidenschaft, Unternehmertum, Führungskompetenz und ausgewiesene Gastronomieerfahrung gefragt.**

Der Name Bindella steht für Genuss, Kulinarik und italienische Lebensfreude. Das erfolgreiche Zürcher Familienunternehmen wurde 1909 gegründet und hat sich in den vergangenen Jahren zu einem namhaften Unternehmen in den Bereichen Gastronomie, Weinbau, Weinhandel, Immobilien und Handwerk weiterentwickelt. Für die Region Bern suchen wir eine charismatische Führungspersönlichkeit als

#### Operative/-r Geschäftsleiter/-in Region Bern

Direkt dem Vorsitz der Geschäftsleitung Gesamtgastronomie unterstellt, übernehmen Sie die personelle und operative Bereichsleitung von 9 Restaurants in der Region Bern. Sie führen ein Team von 8 – 10 BetriebsleiterInnen, repräsentieren und unterstützen die Geschäftsbetriebe in allen Belangen. Dabei legen Sie grossen Wert auf Service- und Qualitätsstandards sowie auf die Gästezufriedenheit. Mit Ihrem Gespür für Markttrends erarbeiten Sie ein saisonal-, und qualitätsbewusstes Sortiment, wobei Sie aufmerksam Kundenbedürfnisse erkennen. Des Weiteren analysieren Sie monatliche Erfolgsrechnungen, begleiten, überwachen und unterstützen jährliche Budgetierungsprozesse wie auch Investitionsplanungen und halten sich an die internen und externen Gesetzesvorgaben. Zusätzlich unterstützen Sie bei Veranstaltungen und wichtigen Anlässen mit

Ihrer Präsenz vor Ort und tragen aktiv zur Kundenkontaktpflege bei.

Für diese Funktion wenden wir uns an eine selbstständige Persönlichkeit mit einer abgeschlossenen Ausbildung in der Gastronomie oder Hotellerie, einigen Jahren Führungserfahrung im F&B-Bereich sowie betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Sie sind Gastro-Profi durch und durch: organisationsstark, lösungsorientiert, verhandlungssicher und innovativ. Ihr unternehmerisches Denken und Handeln ist nachhaltig und mit der Unternehmensphilosophie verankert. Ihr gewinnendes Auftreten, Ihre Sozialkompetenz sowie Ihre überzeugenden Umgangsformen in Deutsch (Italienisch oder Französisch von Vorteil) begeistern und motivieren Ihr Umfeld.

Sind Sie eine kreative Gastgeberpersönlichkeit mit Managementfahrung und Tatendrang? Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung (PDF-Datei).

Kontakt: Remo Burkart  
Jean-Pierre von Burg

**JÖRG LIENERT AG BERN**  
Neugasse 5  
3011 Bern  
Telefon 031 311 44 66  
bern@joerg-lienert.ch  
www.joerg-lienert.ch

**JÖRG LIENERT**  
SELEKTION VON FACH-  
UND FÜHRUNGSKRÄFTEN

Luzern, Aarau, Basel,  
Bern, Zug, Zürich

in | x |

## Diverse Berufe

IIIIII KANTON **solothurn**

Das Hochbauamt ist ein moderner und vielseitiger Dienstleistungsbetrieb, der u.a. für sämtliche Neu- und Umbauten sowie für die Bewirtschaftung der kantonalen Immobilien zuständig ist.

**Für das Hochbauamt suchen wir eine/n Architekt/-in ETH/FH, 80-100%-Pensum.**

**Aufgabenbereich** Eigentümergeleitete Verantwortung für ein Portfolio an vielfältigen und anforderungsreichen Entwicklungsprojekten (SIA-Teilphasen 11-31) inklusive Vertretung der Eigentümerinteressen gegenüber Dritten. Bauliche Bedürfnisse unserer Kunden (Departemente und Ämter) analysieren, plausibilisieren und beurteilen. Lösungsmöglichkeiten entwickeln, beurteilen und konkretisieren. Entscheidungsgrundlagen und Projektdokumentationen basierend auf Konzepten, Machbarkeitsstudien, Nutzwertanalysen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen etc. erstellen, redigieren und plausibilisieren. Raumplanerische und baurechtliche Verfahren begleiten sowie initiieren und durchführen von Architekturwettbewerben.

**so.wieso!** IM DIENSTE DES KANTONS SOLOTHURN

**Architekt/-in ETH/FH**  
**80-100%-Pensum**

Weitere Infos: [pa.so.ch](mailto:pa.so.ch)

Gesucht  
**Landw. Mitarbeiter**  
für vielseitigen modernen Milchbetrieb. Kost und Logis möglich. Tel. 079 648 15 77



**SonntagsZeit**  
zum Hinschauen

[abo.sonntagszeitung.ch](http://abo.sonntagszeitung.ch)

STELLEN  
MARKT

Gefunden werden, bevor man gesucht wird.